

## 外部の専門家としての信用金庫・信用組合の活用

Utilization of Shinkin Bank and Shinkumi Bank as Outside Experts

谷地 宣亮

Nobuaki YACHI

### 要 約

信用金庫や信用組合が取引先を支援するにあたって外部に連携を求める際、外部の専門家として他の信金や信組を活用することを考えてみたい、それが本稿の動機である。

金融仲介機能のベンチマークは、信金・信組が別の信金・信組を連携先として選定するためのツールとなりうる可能性を秘めている。しかし、現在のところ、指標の定義が統一されていない、支援先数や融資総額のみしかわからないなどの問題があって、信金・信組が連携先を探すために活用することはできない。

そこで、本稿では、信金・信組によるニーズと別の信金・信組がもつノウハウをマッチングするためのシステムを提案する。また、連携強化、金融仲介機能の強化という観点から、信金・信組が営業地区内では従来どおり「かかりつけ医」として活動しながら、営業区域外では「専門医」として活動するビジネスモデルを提示する。

キーワード：信用金庫，信用組合，外部専門家，連携，ニーズ，ノウハウ，マッチング

## 1 はじめに

2018 年 9 月、金融庁は「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（平成 30 事務年度）」（金融庁 [2018]）を公表した。このなかで本稿の関心から重要なのは、地域金融機関（の経営者）は自らに適したビジネスモデルを検討することが必要、地域のなかには、経営改善、事業再生、事業承継等を必要としているが、どのような経営戦略・計画を描き、それをどのように実現し、その実現のためにはどのような人材を確保すればよいのか、また、どのようにファイナンスをすればよいのか等がわからない企業も多く存在している、地域金融機関は、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定および実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンスの提供、必要に応じた経営人材等の確保等の支援を組織的・継続的に実践することが必要、という指摘である（金

融庁 [2018], p. 72). 地域金融機関は、コンサルティングに取り組むことによって地域の企業が抱える課題やニーズを的確に把握し、把握した課題やニーズに適切に応えていくこと、そして、その取り組みをビジネスモデルとして確立していくことが求められているのである。

『金融ジャーナル』(2018年8月号)は、信用金庫(以下、信金)と信用組合(以下、信組)の生き残りの条件について総特集を組んだ。その「Part 識者に聞く『三大条件』」に寄稿を求められた筆者は、地域の課題やニーズの的確な把握、「らしさ」を発揮した課題解決への取り組み、健全経営の維持、の3点を信金と信組の生き残りのための条件とした(谷地 [2018])<sup>1</sup>。基本的にそこでの筆者の問題意識と金融庁 [2018] とが一致していることがわかるであろう。この「らしさ」の発揮を論じた際に筆者が想定していたのは、地域銀行との差別化を図る意味で協同組織金融機関である信金・信組「らしさ」の発揮であり、また、他の信金・信組との差別化を図る意味での自信金・信組の「らしさ」の発揮についてである。

また、筆者は『金融ジャーナル』(2013年8月号)において、「信金・信組は、組織の規模、人材、活動エリアなどの制約から、単独で取引先を支援することに限界がある場合がある。よって、専門家や専門機関との連携が必要となる。連携という点では、同じ地域の信金同士、信組同士、信金と信組の連携、さらには地域の枠を超えたそれらの連携など、新しい形の相互扶助のあり方についても早急に検討しなければならない。そのためには、中央機関の役割が一層重要なものとなる」(谷地 [2013], p. 17)と述べた。そこでは、信金・信組にとって、様々な形での連携が必要であることを指摘している<sup>2</sup>。

信金・信組のなかには、これまで単独で、あるいは外部の専門家・専門機関等との連携によって、取引先を支援するためのノウハウを蓄積してきているところが存在する。信金・信組がノウハウを蓄積してきたいま、筆者は、さらに、取引先のサポートにおいてノウハウをもつ他の信金・信組を外部の専門家として活用することができる、つまり、信金・信組が連携して取引先企業の課題解決に取り組むことができると考える。本稿では、信金・信組の取引先支援におけるニーズとノウハウをマッチングするための仕組みを提示する。

さらに、連携によって、信金・信組は営業区域内では従来どおり取引先企業に対してきめの細かい支援を提供しつつ、営業区域外ではある特定分野の専門家としてコンサルティング業務と融資業務を展開するようなビジネスモデルが考えられることを示す。

本稿の構成は以下のようなものである。第2節では、信金・信組の連携事例を紹介する。第3節では、信金・信組が外部の専門家や外部機関と連携して行っている取引先支援の事例を紹介する。第4節では、金融機関のコンサルティング機能の発揮状況等を公表するものとして金融仲介機能のベ

1 筆者の他に、家森信善・神戸大学教授、林幸治・大阪商業大学准教授、森本紀行・HCアセットマネジメント代表取締役社長、齊藤正・駒澤大学教授、古江晋也・農林中金総合研究所主任研究員、富村圭・愛知大学准教授、内藤純一・全国信用協同組合連合会理事長の各氏が見解を示している。

2 地方銀行の連携について述べたものとしては、例えば、伊東 [2014] がある。伊東 [2014] は経営戦略の観点から地銀連携について述べている。

ンチマークがあるが、現在のところ、これは金融機関の取引先支援における得意分野や強みを知するために活用することができないことを示す。第5節では、信金・信組の取引先支援に係るニーズとノウハウをマッチングするためのシステムの提示ならびに信金・信組の新しいビジネスモデルの提示を行う。第6節は本稿のまとめである。

## 2 信金・信組による連携事例

金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針（本編）」（2017年12月）は、地域金融機関に対し、単なる資金供給者としての役割にとどまることなく、顧客との長期的な取引関係を通じて蓄積された情報や地域の外部専門家・外部機関等とのネットワークを活用してコンサルティング機能を発揮することによって、顧客企業の事業拡大や経営改善等に向けた自助努力を最大限支援していくことを求めている（p.168）。そして、顧客企業のライフステージを類型化し、金融機関が提案するソリューションと必要に応じて連携する外部専門家・外部機関等を例示している（pp.170-172）。

地域金融機関において特に信金と信組は、リソースやノウハウの不足から、単独で取引先企業に対するコンサルティングを実施することが困難なケースが多いと考えられる。本節では、信金・信組による連携事例を、そして次節では信金・信組が外部の専門家や外部機関と連携して行う支援の事例を紹介しよう。

### 2-1 ビジネスマッチング・観光交流

『信用金庫』（2017年5月号）より、「薩長同盟交流事業に基づくビジネスマッチング」を紹介しよう。2015年9月、鹿児島相互信金と萩山口信金は鹿児島県と山口県の相互交流の活発化・地域活性化をねらいとして「現代版 薩長同盟」を締結した。鹿児島相互信金が県内の自治体とタイアップして開催する「第10回記念そうしんまるごと食・観商談会」に萩山口信金の取引先が出展したり、萩山口信金を含む山口県内の3信金が主催する「第9回山口県しんきん合同ビジネスフェア2016」に「薩長同盟ゾーン」を設け、そこに鹿児島相互信金の取引先が出展したりしている。

全国信用組合中央協会「信用組合における具体的な取組み参考事例」（地域密着型金融の取組みについて（平成28年度））より紹介しよう。第一勧業信組（東京都）は全国の信組等と連携し<sup>3</sup>、本店2階を地方連携オフィスとして開放している。オフィスは連携先信組やその取引先等

3 第一勧業信組のウェブサイトによると、2018年10月31日現在、33金融機関6行政と連携協定を締結している。そのなかには、城南信金（東京都）との連携協定が含まれている。これは、信組と信金の枠を超えた業界初の協定として注目される。

第一勧業信組の取り組みについては、例えば、新田〔2017〕を参照。

が商談やビジネスマッチングの場として利用する。また、本店の3階では物産品の即売会や商談会を開催する。例えば、連携先の信組の取引先が生産する野菜を当組合神楽坂支店の取引先である高級天ぷら店に紹介するというビジネスマッチングで成果をあげている。

『金融ジャーナル』（2017年8月号）には、5つの「たかしん」による連携が紹介されている。高崎（群馬県）、高岡（富山県）、高山（岐阜県）、高松（香川県）、高鍋（宮崎県）の5信金が「地域活性化に向けた包括的連携協力に関する覚書」を締結し、ビジネスマッチングや観光交流等で協力するという。後者については、5信金の顧客向け企画旅行の旅行先として相互に活用したり、宿泊先や土産物店等のネットワークを活用したりする。

## 2-2 ファンドの組成

まち・ひと・しごと創生本部事務局〔2018〕および『しんくみ』（2018年6月号）より、9つの信組<sup>4</sup>、日本政策金融公庫（以下、日本公庫）、ファンド運営者である恒信サービス株式会社とフューチャーベンチャーキャピタル株式会社が共同出資して組成した「信用組合共同農業未来ファンド」を紹介しよう。日本公庫との共同ファンドは信組業界初の取り組みである。当ファンドは、農業の6次化・法人化・異業種参入等を目指すものを長期的なスパンで支援することを目的としたものである。投資対象は各信組が発掘し、投資先の農産物の販路開拓は東京を地盤とする第一勧業信組が担当する。2017年11月に北央信組と笠岡信組の取引先に対し、それぞれ1,000万円の投資が実行された。

## 2-3 その他

ここで、単独での取組事例ではあるが、第5節で行う議論の便宜上、1例紹介しておきたい。それは、まち・ひと・しごと創生本部事務局〔2018〕において「地域産品などのプロジェクト化事業と伴走支援にかかる取組」として紹介されている塩沢信組（新潟県）の取り組みである。

メイン取引先の事業者（掘削業）から自社敷地内で掘り当てた温泉の活用策として豪雪地帯でのマンゴーの栽培事業について寄せられた相談をきっかけとして、「雪国マンゴープロジェクト」の支援がスタートした。このプロジェクトにおいて、当組合は経営ノウハウの提供、ブランド化・販売戦略・労務管理等のアドバイスや情報提供等を行い、事業全体に深く関わった。また当組合担当者が、企業が宮崎県に栽培技術を学びに行く際に同行したり、百貨店バイヤーと行う商談会に同席したりするとともに、理事長自らがテレビ局に対して番組企画のプレゼンを行うなど、様々なノウハウの蓄積に努めた。この取り組みで得たノウハウを活用し、「つなんパークプロジェクト」をはじめとしたプロジェクトを10先で推進している。

4 北央（北海道）、秋田県、いわき（福島県）、あかぎ（群馬県）、君津（千葉県）、第一勧業（東京都）、糸魚川（新潟県）、都留（山梨県）、笠岡（岡山県）の9信組。

国主。は地域会計機関が日本公庫との連携にどのような役割を担っているかを問うている。

○業務規模拡大による営業成績状況(単位:百万円)

	都市銀行	地方銀行	第二	信用金庫	信用組合	合計	その他	合計
--	------	------	----	------	------	----	-----	----

(注1) 地方銀行及び第二地方銀行の( )内は沖縄県を除いた計数。

(件) <協調融資実績(件数)の推移> 27年度比 53%増 (億円) <協調融資実績(金額)の推移> 24%増

24,000 23,080 8,000 7,505

22,000

10,671

7,000

20,000	□ 平成27年度	19,671	□ 平成27年度	6,071
--------	----------	--------	----------	-------

18,000 ■ 平成28年度 6,000 ■ 平成28年度



本稿の関心から筆者が注目したいのは、「創業支援ツールや事業計画策定支援について日本公庫のアドバイス」(63%)と「融資審査ノウハウの習得による、地域企業の事業内容に対する『目利き力』の向上」(54%)という回答である。

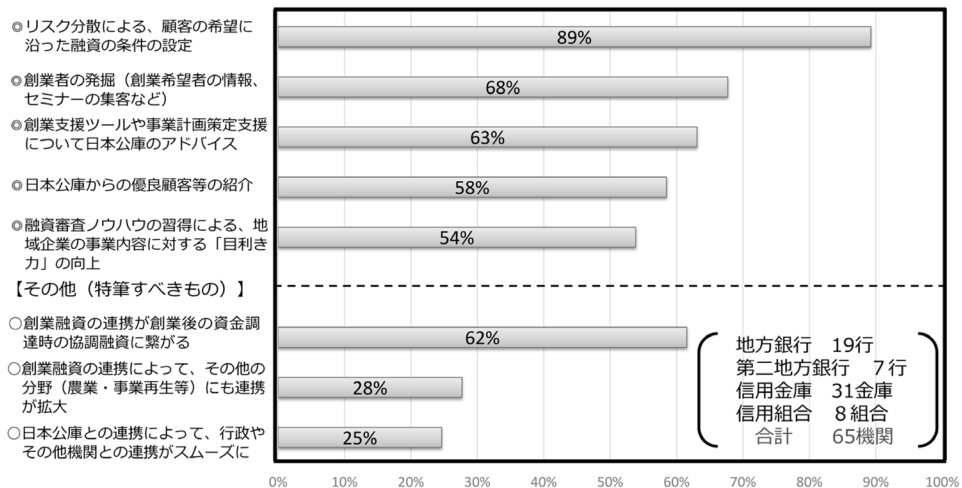
ここで、財務省大臣官房政策金融課 [2018a] より、「創業支援ツールや事業計画策定支援について日本公庫のアドバイス」、「融資審査ノウハウの習得による、地域企業の事業内容に対する『目利き力』の向上」に係わる連携の事例を紹介しよう。

東京三協信金の主たる営業エリアである新宿区高田馬場では、IT 関連、アプリ・ソフト開発、民泊 WEB 事業等、新しい分野を含め起業の業種が多岐にわたる。当金庫は、事業計画審査の過程で日本公庫と密に情報交換を行い、日本公庫の制度や審査目線、当金庫の馴染みの薄い業種に関する知見を活用（個別案件の具体的なアドバイスを含む）した。それによって単独では取り扱うことが困難な案件に対して、協調融資による創業支援が可能となった。日本公庫との協調融資によって融資可能な幅が広がると同時に事業計画の審査等を通じて事業性評価のノウハウを蓄積することができた。

のと共栄信金（石川県）は、日本公庫、七尾市および七尾商工会議所とともに「ななお創業応援カルテット」を設立した。4 者は、毎月、相談案件の状況や問題点等を共有・協議し、各支援機関が有する支援メニューを活用して創業支援を実施した。当金庫は地方において馴染みの薄い業種の創業案件等に関する日本公庫のノウハウや全国的な情報に期待し、日本公庫は当金庫に対して自らの支店がない地域の業況・情報提供や融資後のフォローアップを期待しての取り組みであった。この取り組みの経験によって、当金庫は「ななお創業応援カルテット」の対象外の当金

図表 2 日本政策金融公庫との連携による地域金融機関側のメリット（アンケート）

「地域金融機関と政策金融機関の創業を中心とした連携状況」をテーマに、財務局が意見交換を行った地域金融機関65機関を対象にアンケートを実施（複数回答可）



（出所）財務省大臣官房政策金融課 [2018a], p. 7.



庫営業エリアでも充実した支援を行うことが可能となった。

### 3-2 外部の専門家との連携

金融庁 [2013] より、富山信金の取り組みを2つ紹介する。

まずは、外部の専門家と連携した本業の収益改善（トップライン支援）の事例である。富山信金に、毎期、大幅な赤字を計上し、資金繰り難に陥っていたA社（製造業）より、売上増加に繋がる新商品を開発したいという相談が寄せられた。当金庫は商品開発のアイデアを出すとともに、当金庫と連携しているデザイン専門の中小企業診断士を活用して商品パッケージを開発し、当金庫の営業推進部が中小企業支援ネットワーク事業によりマーケティングに精通する販路開拓アドバイザーを活用して首都圏大手百貨店に売り込みを実施した。その結果、商品売上に繋がった。当金庫は、商品開発を共同で行うことを通じて職員の目利き力が向上しただけでなく、マーケティング調査や販促ツールの開発等のトップライン支援におけるノウハウを得ることができた。

次に、外部機関と連携して経営改善計画を策定した事例である。B社（造園業）は、大幅な赤字ではないものの厳しい業況が続いており、常に資金繰りが逼迫していたにも関わらず、B社の経営者の経営改善意欲は希薄であった。当金庫は、中小企業診断協会と連携することで事業デューデリジェンス等を協会に外部委託することができ、また、経営改善計画の策定に要する時間の短縮化や実現可能性の高い経営改善計画の策定ができた。この取り組みによって、当金庫は、職員の事業者への理解が深まるとともに、目利き力の向上によるコンサルティング機能の強化に繋がった。

金融庁 [2014b] より、北見信金（北海道）が中小企業基盤整備機構と連携して取り組んだ事業承継支援と第二創業支援の事例を紹介しよう。当金庫は、中小企業基盤整備機構の事業承継コーディネーターと連携し、事業の先行きが不透明なかで後継予定者の育成や承継後の事業の方向性に悩んでいたC社（惣菜・仕出し業）の社長に事業承継に向けた個別相談を呼び掛けた。後継予定者も含め、経営ノウハウや取引先・従業員との信頼関係構築の心構え等、後継者育成に関するアドバイスを実施し、後継予定者が新社長に就任した。新社長は事業承継に合わせて新事業を計画した。当金庫は経営革新等認定支援機関として、新社長からヒアリングを行い、具体的なアドバイスを行うなど、実現可能性の高い事業計画の策定を支援した。また、事業計画に基づき、中小企業庁の創業補助金の申請のサポートも行った。当金庫は、この成功事例を、他の取引先の事業承継支援に積極的に活用していく方針である。

続いて金融庁 [2014b] より、伊万里信金（佐賀県）が日本公庫と税理士事務所と連携して取り組んだ農業分野への開業資金の融資事例を紹介しよう。パプリカ栽培に将来性を感じ、県の特産物にしたいとの強い思いをもって、他県のパプリカ菜園にて技術を習得した起業者が当金庫に開業資金に係る申し込みを行った。農業分野開業の支援実績やノウハウが不足する当金庫は、豊富な実績をもつ日本公庫にノウハウの提供を依頼するとともに、より実現性の高い事業計画を策定するために提携契約を締結している税理士事務所に専門家の派遣を依頼した。3者が連携して

情報交換を行うほか、同業他社の情報等も活用して、設備計画、収支計画、資金調達計画を策定した。この計画をもって起業者は「強い農業づくり交付金」の申請を行い、交付を受けることができた。設備資金を日本公庫と当金庫が協調融資し、運転資金を当金庫が融資した。日本公庫との連携により農業分野への融資ノウハウを蓄積することができ、地域での農業分野開業の支援への足掛かりとなった。

もう1例、金融庁〔2014a〕より、浜松信金（静岡県）の専門家派遣制度を紹介しよう。この制度の目的は、創業、ベンチャー企業および経営革新を図ろうとする中小企業等が抱える課題に対し、民間の専門家を派遣し、適切な助言を行うことにより、中小企業等の順調な発展・成長の促進に寄与すること、取引先自身による課題認識とその解決に向けた主体的な取り組みを促進し最適なソリューションの提案を行い、経営改善に結びつけること、である。支援の概要としては、営業店から専門家の派遣要請があった場合、必ず本部担当職員が取引先を訪問して課題の整理を行ったうえで、最適な専門家を派遣するというものであり、経営分野、技術分野、知財分野の3分野で対応している。金融庁〔2014a〕には成果についての記載がないため想像するしかないが、専門家の派遣を受けた中小企業と中小企業に派遣された専門家の両方から当金庫に報告書が提出されることから、当金庫には企業が抱える課題とそれに対する専門家のアドバイスについての情報が蓄積され、それを分析することによって、職員の目利き力が向上し、コンサルティング機能が強化されるであろう。

#### 4 金融仲介機能のベンチマーク

金融庁は2016年9月に金融仲介機能のベンチマークを公表した<sup>6</sup>。金融庁によると、「金融機関が、自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取り組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である」ことから、「金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標」として策定したのが金融仲介機能のベンチマークである<sup>7</sup>。

図表3は金融仲介機能のベンチマークから、本稿の関心にしたがってコンサルティング機能に関連する項目を抜粋して示したものである。共通ベンチマークはすべての金融機関が金融仲介の取り組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用することができる指標である。選択ベンチマークは各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる指標である。選択ベンチマークは全部で50個提示されているが、金融機関にすべての項目に取り組むこ

6 金融仲介機能のベンチマークの導入経緯、内容、課題等については、例えば、谷地〔2017〕を参照。

7 金融庁「金融仲介機能のベンチマークについて～自己点検・評価、開示、対話のツールとして～」(2016年9月15日)より。

<http://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html> (URL最終確認日：2018年11月15日)



図表3 金融仲介機能のベンチマーク（抜粋）

1. 共通ベンチマーク	
項 目	共 通 ベ ン チ マ ー ク
(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化	1. 金融機関がメインバンク（融資残高1位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数（先数はグループベース、以下断りがなければ同じ）、及び、同先に対する融資額の推移
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2. 金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
	3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数
	4. ライフステージ別の与信先数、及び、融資額（先数単体ベース）
2. 選択ベンチマーク	
項 目	選 択 ベ ン チ マ ー ク
(3) 本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	12. 本業（企業価値の向上）支援先数、及び、全取引先数に占める割合
	13. 本業支援先のうち、経営改善が見られた先数
	14. ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合
	15. メイン取引先のうち、経営改善提案を行っている先の割合
	16. 創業支援先数（支援内容別）
	17. 地元への企業誘致支援件数
	18. 販路開拓支援を行った先数（地元・地元外・海外別）
	19. M&A 支援先数
	20. ファンド（創業・事業再生・地域活性化等）の活用件数
	21. 事業承継支援先数
	22. 転廃業支援先数
	23. 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち、未達成先の割合
	24. 事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額（債権放棄額にはサービサー等への債権譲渡における損失額を含む、以下同じ）
	25. 破綻懸念先の平均滞留年数
	26. 事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額
	27. リスク管理債権額（地域別）
(4) 経営人材支援	28. 中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数（人数ベース）
	29. 28の支援先に占める経営改善先の割合
(10) 外部専門家の活用	40. 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
	41. 取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者受入れ数（経営陣も含めた役職別）
(11) 他の金融機関及び中小企業支援策との連携	42. 地域経済活性化支援機構（REVIC）、中小企業再生支援協議会の活用先数
	43. 取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数
	44. 取引先の本業支援に関連する他の金融機関、政府系金融機関との提携・連携先数
(12) 収益管理態勢	45. 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績、及び、中期的な見込み

（出所）金融庁 [2016] より筆者抜粋。

とを求めている訳ではない。この2つのベンチマークに加え、金融仲介の取り組みを評価するのにふさわしい指標がある場合には、独自指標を活用することも認められている。ただし、金融仲介機能のベンチマークの各指標の定義が統一されているわけではないことには注意が必要である<sup>8</sup>。

金融仲介機能のベンチマークは、金融機関による自己点検・評価のための指標、金融機関によって自主的に公表された指標をみて、企業が自らのニーズや課題解決に応えてくれる金融機関を主体的に選択する際の情報、金融機関と金融庁が金融機関による金融仲介の取り組みについて対話を行う際に利用する指標、と位置づけられている<sup>9</sup>。このように、金融仲介機能のベンチマークを活用するものとして想定されているのは、それを公表した金融機関自身、企業、金融庁の3者である。

しかし、公表された指標を活用することができるのはこの3者のみではない。金融機関同士でこの指標を活用することができる。他の金融機関によって公表された金融仲介機能のベンチマークの指標をみる側からすると、連携先をサーチするためのツール、他の金融機関に連携を働きかけるきっかけになりうるものである。逆に公表する側からすると、他の機関に対し自機関の強みをアピールし、自機関がもつノウハウを他機関に提供するきっかけとなりうるものである。

ただし、金融仲介機能のベンチマークの指標を金融機関同士で活用するためには、指標の公表の仕方についてさらなる検討が必要である。なぜなら、先の定義の不統一の問題に加え、多くの場合、公表されるのが支援先数や融資総額のみであるため、現状では、公表されたものをみても当該金融機関の得意分野や強みがどこにあるのかを知ることができないという問題もあるからである。筆者は、例えば、具体的に、当組合は医院の開業支援に〇件取り組んだ実績がある、当金庫は中小企業診断士と連携して金型製造業の事業承継支援に〇件取り組んだ実績がある、当金庫は温泉旅館の再生支援に〇件取り組み、そのうち 件を再生させた実績がある、などということがわかるような形で公表されることが望ましいと考える。

このような公表の仕方は、取引先企業の課題解決のために連携先を求める金融機関にとって有用であるばかりではなく、自らのニーズや課題解決に応えてくれる金融機関を主体的に選択しようとする企業にとっても有用である。そして、公表する金融機関自身にとっても、地域経済との関わりを具体的に示すことによって、自信金・信組の「らしさ」を地域にアピールすることが可能となるばかりではなく、ビジネスチャンスの拡大へと繋がる可能性を秘めたものであるといえる。

8 例えば、荻野・海田 [2017] は、「信用金庫では、開示するベンチマークの定義を明確化したうえで、顧客に対して自金庫の金融仲介の取組みについてわかりやすく継続的に開示することが必要だと考えられる」(p. 6) と述べている。

9 脚注7に同じ。

## 5 ニーズとノウハウのマッチング

第2節では、信金・信組が単独で、また信金・信組が連携して、コンサルティング機能を発揮して取引先を支援している事例を紹介した。第3節では、信金・信組が外部の専門家・外部機関と連携して行っている支援の事例を紹介した。そこで取りあげたのは、業界誌や政府発行の事例集に紹介された特徴のある取り組みであり、それぞれベストプラクティスのなかの1つと位置づけられるような事例である。第4節でみたように、金融機関のコンサルティング機能の発揮状況等を公表する指標が金融仲介機能のベンチマークであるが、残念ながら、当該金融機関による取引先支援の得意分野や強みを他の金融機関（や企業）が知るために活用することが困難であるため、公表方法に改善が必要である。

筆者は、一般的に、信金・信組が単独でコンサルティング機能を発揮するにはリソースやノウハウが不足する傾向にあるとの認識から、外部専門家等との連携は欠かせないと考えている。以下、本節では、信金・信組による他の信金・信組との連携に焦点をあて、連携のための枠組みおよび信金・信組の新しいビジネスモデルの提示を試みたい。

### 5-1 かかりつけ医と専門医

いま病気を例に考えよう。東京都医師会のウェブサイトによると<sup>10</sup>、「かかりつけ医」とは、患者が「病気になったとき、真っ先に相談したいお医者さん」のことである。患者はかかりつけ医に真っ先に相談するためにも、「予防も含めて普段から、気軽に何でも相談できる関係を築くことが大切で」ある。かかりつけ医には5つのポイントがあるという。それは、近くにいる、どんな病気でも診る、いつでも診る、病状を説明する、必要なときにふさわしい医師を紹介する、の5つである。については、「『かかりつけ医』は、高度の診療機能を持つ専門病院との連携で、それぞれの機能を分担。病状に応じてふさわしい医療機関、医師を紹介してくれます」と説明している。

解決しなければならない課題を抱えた地域の中小企業を「患者」とするならば、信金・信組は「かかりつけ医」である。なぜなら、地域の中小企業等からすると、一番近くにあって、困りごとや悩みごとがあればいつでも何でも相談できるのが信金・信組だからである。相互扶助を理念とする信金・信組は、かかりつけ医として普段から会員・組合員である地域の取引先企業と密接に関わってきめの細かい対応を行っている。信金・信組は取引先企業を支援するにあたって、自らのリソースやノウハウで対応することが可能であれば自力で支援を行うが、リソースやノウハウが不足する場合には外部の専門家や外部機関に頼らざるを得ない。

10 本段落は、東京医師会「かかりつけ医とは」を引用・参考にしてまとめた。

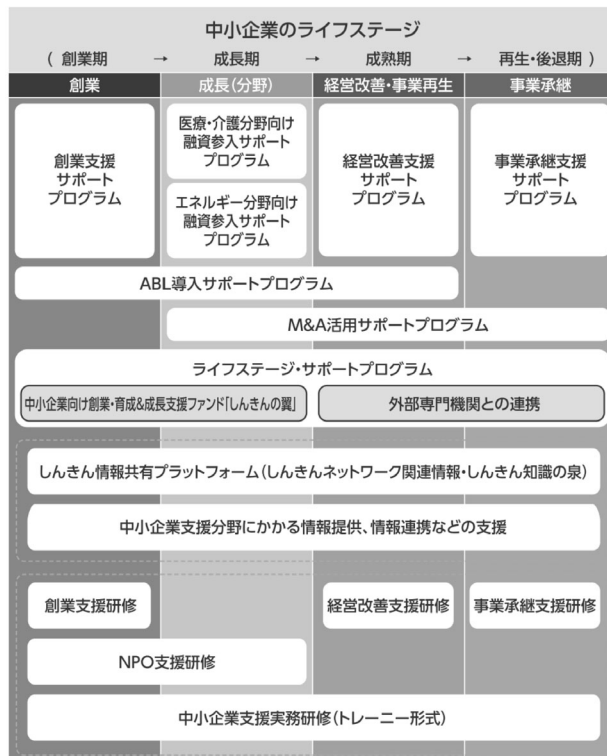
[https://www.tokyo.med.or.jp/citizen/counseling/primary\\_care](https://www.tokyo.med.or.jp/citizen/counseling/primary_care) (URL 最終確認日：2018年11月15日)

これまで信金・信組は、中小企業診断士、税理士、日本公庫等を外部の専門家・外部機関として活用してきた。しかし、近年、単独での取り組みや外部の専門家と連携した取り組みを推進するなかで、ある特定の分野において、取引先の支援に必要なノウハウを蓄積してきている信金・信組が存在するようになってきている。筆者は、これらの信金・信組を「外部の専門家」として活用することを提案したい。営業地域内においては「かかりつけ医」としての役割を果たす信金・信組が、特定の分野においては「専門医」として他地域や同エリアで活動する他の信金・信組から患者を受け入れて手術や治療を行うことができるような態勢の構築が必要だと考える。

## 5-2 信用金庫中央金庫によるサポート

現在、信金中央金庫（以下、信金中金）は信金に対して、図表4のようなサポートプログラムを提供している。これは、個別信金による取引先企業を支援する態勢の構築や支援のための人材育成等を信金中金がサポートするものである。この図をみると、中小企業のライフステージ別に、創業支援、医療・介護分野向けの融資参入、エネルギー分野向けの融資参入、経営改善支援、事業承継支援、ABL 導入、M&A 活用等で個別信金をサポートする態勢がとられていることがわかる。『ニッキン』（2018 年 8 月 3 日）によると、16 年度には 110 信金、17 年度には 109 信金<sup>11</sup>

図表4 信金中金によるサポートプログラム



(出所) 『信金中央金庫 ディスクロージャー誌 2018』, p. 16.

がプログラムを利用している。

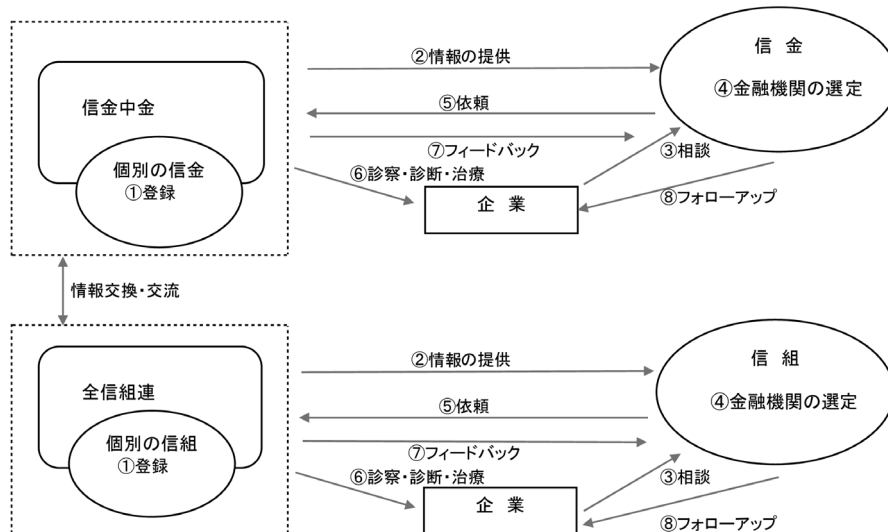
信金中金によるこのような取り組みが必要であることはいうまでもない。しかし、もっと積極的に信金のニーズとノウハウを結びつけるための仕組みづくりが必要だと考える。次項では、筆者が考える信金・信組のニーズと信金・信組がもつノウハウとのマッチングさせる仕組みを提示する。

### 5-3 ニーズとノウハウのマッチングシステム

前節で示したような形で金融仲介機能のベンチマークの指標が開示されるようになれば、個別の信金・信組が他の信金・信組によって開示された指標をみて、連携を求めたい先に直接アプローチしたうえで取引先支援を行うことが可能となるだろう。しかし、金融仲介機能のベンチマークの指標をそのように使うことができない現状では、個別信金・信組による取引先支援のためのニーズと他の信金・信組がもつ課題解決のためのノウハウのマッチングを行うのに適しているのは、信金の系統中央機関である信金中金と信組の系統中央機関である全国信用協同組合連合会（以下、全信組連）である。

図表5は筆者が考えるニーズとノウハウをマッチングさせるシステムの概念図である。以下、

図表5 ニーズとノウハウのマッチングシステム



(出所) 金融庁 [2014a] に掲載された「だいし専門家派遣制度（第四銀行）」の概念図に着想を得て筆者作成。

11 『信金中央金庫 ディスクロージャー誌 2018』によると、17年度の109信金の内訳は、創業支援サポートプログラムを利用したのが5金庫、以下、医療・介護分野向け融資参加が11金庫、エネルギー分野向け融資参加が1金庫、経営改善支援が70金庫、事業承継支援が12金庫、ABL導入が9金庫、M&A活用が1金庫であった（p. 16）。



信金を例にこの図を説明するが、信組についても同様である。

これまで単独で、また外部の専門機関等と連携して、取引先の支援に係るノウハウを蓄積してきた個別の信金は、他に提供することができる程にノウハウを蓄積している場合、信金中金に専門医登録を行う（ ）。信金中金はどの信金がどのようなノウハウをもつのか、すなわち、どこにどのような専門医がいるのかを公表する（ ）。企業（患者）が取引先の信金（かかりつけ医）に相談をもち掛けた際（ ）、かかりつけ医のところで対応が可能であればかかりつけ医が治療を行うが、かかりつけ医が自ら治療を行うにはノウハウが不足すると判断した場合、信金中金にアドバイスを求めながら専門医である信金の選定を行い（ ）、サポートの依頼を行う（ ）。依頼を受けた専門医は患者のカルテをみたり、直接患者を診察したりして診断を行い（ ）、かかりつけ医の下で治療が可能であると判断すれば、かかりつけ医に対して治療のためのアドバイスを行う（ ）。かかりつけ医の下での治療が困難であると判断した場合には、患者を引き取って手術等の治療を施し、手術後の一定期間は専門医が治療を行い（ ）、その後専門医からかかりつけ医に手術内容・治療指示等を記入したカルテが送られる（ ）。そしてその後は日常的にかかりつけ医が診療を行う（ ）。

筆者が外部の専門家として他の信金・信組の活用を主張するのは、信金・信組だからこそできる取引先に対するサポート、信金・信組にしかできない取引先支援があるはずだと考えるからである。活動エリアにおいて外部の専門家の手を借りつつ信金・信組「らしさ」を発揮して蓄えたノウハウを他の信金・信組に提供する、ノウハウの提供を受けた信金・信組はそこにさらに自信金・信組「らしさ」を加えて取引先の課題解決に取り組んで地域社会に貢献する。この繰り返しによって、信金・信組は地域に無くてはならない存在として、地域の取引先企業等から評価される。そこで、まず業界内部での相互扶助の枠組みとして、ニーズとノウハウをマッチングするためのシステムを提示した。

しかし、信金と信組のそれぞれが上述のようなマッチングシステムをもったとしても、時には信金・信組それぞれのマッチングシステムのなかでは解決することができない課題に直面することもある。このような場合、図表5に示したように、信金中金と全信組連の間に情報交換等の仕組みが備わっていれば、信金 信金中金 全信組 ノウハウをもつ信組というルートで連携を求めたり、逆に信組 全信組連 信金中金 信金というルートで連携を求めたりして、課題解決に取り組むことが可能となるケースもでてくると考えられる。協同組織金融機関である信金・信組が地域においてなくてはならない存在としてあり続けるためには、必要に応じて、信金と信組という業界の枠組みを超えた連携が必要となるケースにも対応できる仕組みを準備しておくことが必要であると考えられる。

#### 5 - 4 ビジネスモデルの拡張

前項では、信金・信組が、営業エリア内にはかかりつけ医としての役割を果たしながら、特定分野では専門医として他地域や同エリアで活動する別の信金・信組と連携してコンサルティ

ング機能を発揮する枠組みを提示した。端的に言えば、専門医としてノウハウを販売し、かかりつけ医として必要なノウハウを購入する仕組みづくりが必要だということである。

本項では、前項での議論をさらに一歩進めたい。

最近、営業区域を拡大した、あるいは拡大しようと考えている信金や信組が増えているという。『ニッキン』（2018年11月2日）は、「信用金庫と信用組合で営業区域の拡大が加速しそうだ」としている。これは「同一県内の信金がそろって県全域に広げれば大口融資で協調し、地域銀行に対抗できるため」である。また、2012年に兵庫県警察信組が組合員の転勤に対応するため全国一円に営業区域を拡大したのをきっかけに、他の警察系職域信組でも営業区域の拡大を検討する動きがあるという。筆者がこれから示すものも、一種の営業区域の拡大である<sup>12</sup>。

いま、例えば、医院開業支援のノウハウを豊富にもち、この分野で積極的にコンサルティング機能を発揮している信金があるとしよう<sup>13</sup>。この信金が別の信金と連携して医院開業をサポートすることになった。信金売ることができるノウハウをもつ分野、換言すれば強みをもつ分野においては、コンサルティング機能を発揮するだけでなく、その知識と経験を生かして資金供給の担い手となることも可能である。金融機関としてはむしろ後者に魅力を感じるであろう。

しかし、信金は営業エリアの制約から、他地域の企業に融資することはできない。筆者は、信金が強みをもつ領域においては、営業区域外の企業に融資することを認めてもよいのではないかと考える。まず当面は、医院開業のノウハウをもつ信金がノウハウを提供した先の信金と組む場合のみ協調融資を認める。そして、このような取り組みが軌道に乗るようであれば、さらに進めて、連携の有無に関わらず、営業区域外では医院開業分野の専門医としてコンサルティング業務と融資業務を合わせて展開することを認める。

ここで筆者が提示するのは、営業地域内では対応分野を限ることなくかかりつけ医として、これまでどおり会員・組合員に寄り添ったきめの細かいアドバイスとファイナンスを行うが、一歩営業地域外に出ると、そこでは専門医としてコンサルティング業務と融資業務を展開する、というビジネスモデルである。もちろん、これまでどおりかかりつけ医としてのみ活動するのか、かかりつけ医＋専門医として活動するのかについては、個々の信金・信組の判断に委ねればよい。

ただし、信金・信組が現在の形態をとり続ける限りは営業区域内での活動が最優先されるべきであるとする。したがって、専門医としての立場から営業区域外で融資業務を行うとしても、それは総融資額の一定割合以内、会員外への融資額の一定割合以内に収めなければならない、な

12 信金の広域化について述べたものとして、例えば、大庫 [2016] がある。大庫 [2016] は、「人口の社会移動を追いかけなければ、必然的に広域化する。広域化すれば、貸出機会は増えるが『銀行』化は進む」、「広域化せずにマザーマーケットの地域、県にとどまるのであれば、信用金庫モデルを永続することはできるが、貸出機会は減少していく」、そして「広域化して『銀行』化するのか、あるいは、その地域にとどまり事業規模は縮小しても信用金庫モデルを永続していくのか、決断が迫られることになる」と指摘している (p. 159)。

13 以下では信金の組み合わせで説明しているが、信組同士の組み合わせでも、信金と信組の組み合わせでも構わない。

どという制約はあってよい。

信金・信組にとって健全経営を維持することは重要である。営業区域内において金融仲介機能を十分に発揮するためには、ある程度、安定的に収益を確保することが必要である。筆者が提示したニーズとノウハウのマッチング、すなわち、ノウハウの販売から得られるリターン、そして他地域での融資から得られるリターンは、いずれも信金・信組の収益確保に資するであろう。

## 6 おわりに

金融庁は地域金融機関に対してコンサルティング機能の発揮を求めている。

信金と信組は、取引先企業の課題解決のためコンサルティングにおいて、自身のリソースやノウハウの不足から外部の専門家や専門機関等と連携することが必要となる場合が多い。ビジネスマッチングやファンドの組成においては、信金同士や信組同士の連携事例がみられるものの、外部の専門家・外部機関等との連携という意味では、税理士、中小企業診断士、日本政策金融公庫等との連携が多くなっている。そのような連携した取り組みや自身単独での取り組みの経験から、信金・信組は取引先支援のためのノウハウを蓄積してきている。信金・信組が取引先支援のためのノウハウを蓄積してきたいま、さらに一歩進めて、信金・信組がノウハウをもつ他の信金や信組を外部の専門家として活用することを考えてみたいというのが本稿の動機である。

金融庁は、金融機関による金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価する指標として金融仲介機能のベンチマークを策定している。金融仲介機能のベンチマークは、公表した金融機関自身、企業、金融庁の3者が対話のツールとして活用することを想定したものであるが、金融機関が連携先として適切な別の金融機関を選定するための道具となりうる可能性を秘めたものである。しかしながら、現在のところ、公表される指標の定義が統一されていないという問題や公表されるのが支援先数や融資総額のみであるため当該金融機関のコンサルティングにおける得意分野や強みを知ることができないという問題があるため、残念ながら、信金・信組が取引先の課題解決における連携先を探すために用いることはできない。

そこで、本稿では、信金・信組のコンサルティングにおける得意分野や強みを共有して活用する仕組みとして、信金・信組による取引先支援のためのニーズと別の信金・信組が取引先の課題解決のためにもつノウハウをマッチングするためのシステムの提案を試みた。また、連携を強化する、あるいは金融仲介機能を強化するという観点から、信金・信組のビジネスモデルとして、営業エリア内ではこれまでどおり「かかりつけ医」として活動するも、営業区域外では「専門医」として活動することを認めてはどうかとの提案を行った。

筆者は、本稿で提示したアイデアをある信用金庫の部長とある地方銀行の支店長に伝えて意見を聞いてみた。両者とも、自機関がもつノウハウを他機関に有料で提供するという発想をもったことがない、目の前の取引先を支援することで手一杯のため他の金融機関にノウハウを提供する余裕はない、といわれた。

人口減が確実に進んでいくなか、信金・信組の生き残りを考えるには、筆者の提案は一考に値するものだと思っている。本稿で提示したのは素朴なアイデアにすぎない。しかしながら、この素朴なアイデアを実行に移そうとするなら、制度的にも、また金融機関内部の態勢的にも、越えなければならない高いハードルが存在する。各所から忌憚のないご意見・ご批判をいただきながら、提示したアイデアをより現実的なものにしていきたい。

参考文献 (URL 最終確認日：2018 年 11 月 15 日)

- 伊東眞幸 [2014] 『地銀連携 ― その多様性の魅力』金融財政事情研究会。
- 大庫直樹 [2016] 『地域金融のあしたの探り方 ― 人口減少下での地方創生と地域金融システムのリ・デザインに向けて』金融財政事情研究会。
- 荻野和之・海田尚人 [2017] 「信用金庫のベンチマークの開示状況 今後のベンチマークの開示・活用にあたって」『金融調査情報』29-12。  
<http://www.scbrj.jp/PDFkinyuchousa/scb79h29s12.pdf>
- 金融庁 [2013] 「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集」。  
<https://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131025-2/02.pdf>
- 金融庁 [2014a] 「専門人材の活用に係る参考事例集」。  
<https://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20140425-3/01.pdf>
- 金融庁 [2014b] 「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集 (追加版 Part 1)」。  
<https://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20140425-2/02.pdf>
- 金融庁 [2016] 「金融仲介機能のベンチマーク」。  
<https://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3/01.pdf>
- 金融庁 [2018] 「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～ (平成 30 事務年度)」。  
[https://www.fsa.go.jp/news/30/For\\_Providing\\_Better\\_Financial\\_Services.pdf](https://www.fsa.go.jp/news/30/For_Providing_Better_Financial_Services.pdf)
- 財務省大臣官房政策金融課 [2018a] 「地域金融機関と日本政策金融公庫との連携状況～創業を中心として～」。  
[https://www.mof.go.jp/financial\\_system/fiscal\\_finance/insatsu\\_jireisyuu\\_201806.pdf](https://www.mof.go.jp/financial_system/fiscal_finance/insatsu_jireisyuu_201806.pdf)
- 財務省大臣官房政策金融課 [2018b] 「＜参考資料＞民間金融機関と日本政策金融公庫との連携状況」。  
[https://www.mof.go.jp/financial\\_system/fiscal\\_finance/minkan\\_renkei\\_201806.pdf](https://www.mof.go.jp/financial_system/fiscal_finance/minkan_renkei_201806.pdf)
- 刀禰和之 [2017] 「金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について」『信金中金月報』第 16 巻第 10 号, pp. 63 - 69。
- 新田信行 [2017] 『よみがえる金融 ― 協同組織金融機関の未来』ダイヤモンド社。
- まち・ひと・しごと創生本部事務局 [2018] 「平成 29 年度 地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」。  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1802\\_research\\_kinyu3.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1802_research_kinyu3.pdf)
- 谷地宣亮 [2013] 「信金・信組のリレーション営業～優位性と問題点～」『金融ジャーナル』2013 年 8 月号, pp. 14-17。
- 谷地宣亮 [2017] 「地域金融機関による事業性評価と 2 つのベンチマーク」『日本福祉大学経済論集』第 55 号, pp. 33-65。
- 谷地宣亮 [2018] 「Part 識者に聞く『三大条件』(総特集 信金・信組 生き残りの条件)」『金融ジャーナル』2018 年 8 月号, pp. 18-19。
- 家森信善 [2016] 「金融機関と専門家の協働の重要性とその課題」名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編『中小企業再生・支援の新たなスキーム ― 金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して』第 9 章 (pp. 187-206), 中央経済社。